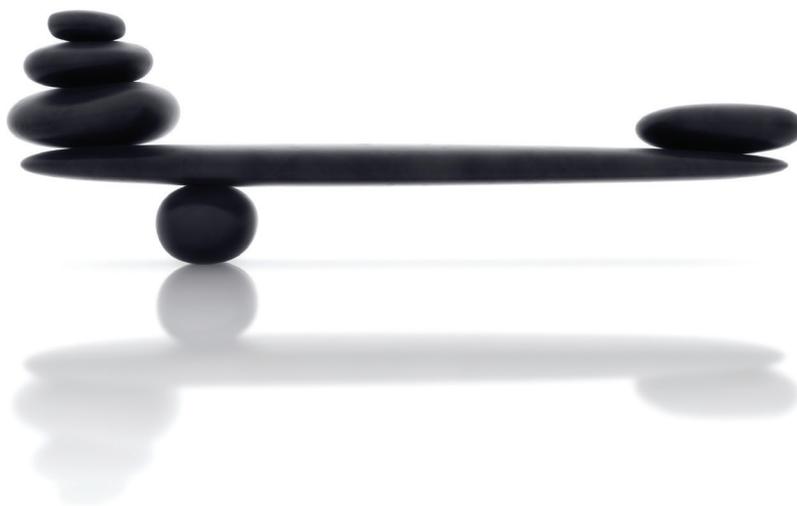


Retour à l'équilibre
Solutions pragmatiques
et occasions inexploitées
pour gouvernements en déficit



Une ère d'austérité

Les temps sont difficiles pour les gouvernements à tous les niveaux.

Même si les leaders du secteur public ont l'habitude de travailler avec des budgets serrés, la situation économique actuelle exerce des pressions extraordinaires sur les finances publiques.

Aux prises avec des déficits écrasants en raison de mesures de stimulation et d'une baisse des recettes fiscales, les gouvernements ont besoin de solutions pragmatiques pour améliorer leur structure de coûts et d'occasions inexploitées pour accroître leurs revenus, diminuer leurs coûts et optimiser les fonds publics.

« Afin de préserver la confiance dans la stabilité future des finances publiques, il est très important que les gouvernements canadiens, fédéral et provinciaux, prennent maintenant des engagements en vue de réduire ou d'éliminer les dépenses discrétionnaires dans un avenir plus ou moins rapproché. »

David Dodge
Ancien gouverneur de la Banque du Canada, mai 2009

Le grand défi de notre époque

Les chiffres parlent d'eux-mêmes

Selon leurs estimations, les gouvernements fédéral et provinciaux ont prévu un déficit budgétaire combiné de 90,1 milliards de dollars pour 2009-2010, soit l'équivalent de près de 2 690 \$ par Canadien. Des mesures décisives doivent être prises pour empêcher le plus grand transfert intergénérationnel de dette dans l'histoire du Canada. Il est devenu à la fois nécessaire et opportun pour les gouvernements d'entreprendre des initiatives hardies et d'apporter des changements fondamentaux à leur organisation et à leur fonctionnement.

Pourquoi les gouvernements doivent-ils agir?

Le problème budgétaire auquel font face de nombreux gouvernements est de nature structurelle et ne disparaîtra pas complètement à la reprise économique. Pendant la deuxième moitié de la dernière décennie, alors que les recettes fiscales ont augmenté de 30 %, les gouvernements en ont profité pour offrir de nouveaux programmes et réduire les impôts, notamment la TPS et l'impôt sur le revenu des particuliers et sur les bénéfices des sociétés. En 2009, la situation s'est inversée, les dépenses continuant de croître de 2 %, alors que les rentrées d'impôts sur le revenu baissaient de 8 %.

Qu'y a-t-il de différent cette fois-ci?

Les gouvernements n'en sont pas à leur premier déficit, les plus notables s'étant produits dans les années 1980 et au début des années 1990. Qu'y a-t-il de différent cette fois-ci? La profondeur de la récession, la fragilité de la reprise et la nécessité de poursuivre les mesures de stimulation ont mis les gouvernements dans une position difficile et ont créé des conditions différentes de celles qui régnaient lors de récessions récentes. Il faut ajouter à cela l'effondrement du secteur manufacturier en Ontario, qui a donné lieu à un changement historique dans le programme de péréquation, la province tirant des paiements de péréquation pour la première fois dans l'histoire du programme.

L'état actuel des finances limite également les options offertes aux leaders d'aujourd'hui. Les gouvernements ne pourront pas réduire les services et les coûts comme c'était la tendance dans les années 1990.

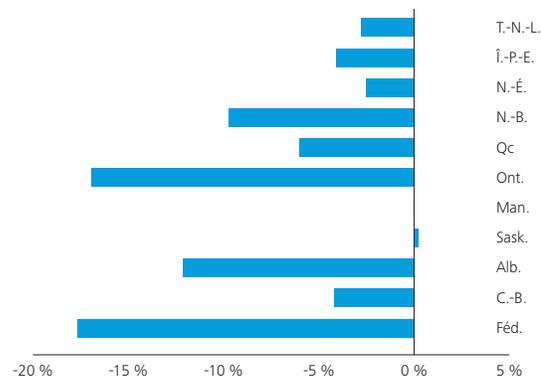
Des solutions pragmatiques

Les outils traditionnels comme les compressions générales, le gel de l'embauchage dans la fonction publique et le blocage des salaires existent mais ne suffisent pas. Les gouvernements sont confrontés à un réel changement structurel dans les domaines des revenus, des dépenses et des actifs. Ils doivent adopter une approche plus réfléchie pour modifier leurs structures de coût par un programme intégré de changement fondamental.

Des occasions inexploitées

Le défi pour les leaders d'aujourd'hui consiste à trouver des occasions encore inexploitées pour augmenter les revenus, réduire les coûts et optimiser la valeur des fonds publics.

Soldes budgétaires prévus en pourcentage des dépenses prévues
D'après les prévisions du budget de 2010 des gouvernements



Les gouvernements sont confrontés à un réel changement structurel dans les domaines des revenus, des dépenses et des actifs. Ils doivent adopter une approche plus réfléchie pour modifier leurs structures de coût par un programme intégré de changement fondamental.

Gérer les recettes publiques

Mettre l'accent sur la reprise s'avère moins pénible

Pour accroître les rentrées de taxes et d'impôts, de droits et d'autres sources, les gouvernements peuvent stimuler l'économie, élargir l'assiette fiscale ou augmenter les taux d'imposition et les frais d'utilisation ou diminuer le montant des recettes non perçues dues au gouvernement. Ce dernier élément représente une occasion inexploitée. Selon une recherche menée par Deloitte, le Canada perd en moyenne 19,7 milliards de dollars en recettes annuelles en raison de divers facteurs, dont des droits et impôts non perçus, des radiations ou des créances douteuses. Il est possible d'améliorer les choses en liquidant les soldes de créances impayées et en gérant les ajouts au processus de créances par des améliorations aux procédés de recouvrement et aux technologies sous-jacentes. C'est de l'argent qui revient aux gouvernements.

Le fait de colmater cette « fuite de revenus » en améliorant le recouvrement des recettes fiscales et non fiscales peut permettre de générer des revenus considérables pour aider à gérer les manques à gagner, réduisant, voire éliminant la pénible nécessité d'augmenter les taux d'imposition et les frais d'utilisation.

Augmenter les revenus en offrant un service à supplément

Tout en maintenant le principe de services équitables offerts à tous les citoyens, les gouvernements peuvent augmenter leurs revenus en proposant certains services à supplément. À titre d'exemple, le service prioritaire de ServiceOntario traite les demandes de certificats de naissance ou de mariage dans un délai de cinq jours ouvrables, plutôt que les quinze habituels, moyennant un supplément.

Selon une recherche menée par Deloitte, le Canada perd en moyenne 19,7 milliards de dollars en recettes annuelles en raison de divers facteurs, dont des droits et impôts non perçus, des radiations ou des créances douteuses.

Évoluer au rythme des attentes et des comportements des citoyens

Les systèmes d'information qui manquent de souplesse compliquent la tâche aux gouvernements désireux de répondre aux attentes grandissantes des citoyens et à la demande de service automatisé de perception des recettes. Cette inadaptation limite le flux des rentrées et réduit la capacité des gouvernements d'intégrer des systèmes de perception, situation qui ne changera pas après la récession.

Il est également important de structurer les frais d'utilisation et les taxes connexes, de façon à suivre les choix des citoyens et l'évolution des comportements. Par exemple, étant donné le nombre croissant de véhicules à bon rendement énergétique sur nos routes, les gouvernements pourraient devoir envisager d'établir des droits de péage qui reflètent l'utilisation réelle et qui compensent les baisses de perception de taxe sur l'essence.

Transformation de la gestion des revenus

Dans le cadre d'un récent projet de transformation de la gestion des revenus mené pour un gouvernement provincial, on a rationalisé les activités et augmenté la perception des recettes, ce qui a donné lieu aux résultats suivants :

- plus de 160 millions de dollars de revenus supplémentaires perçus au cours des 36 premiers mois, sans aucune dépense en immobilisations;
- une amélioration de 10 % du taux global de perception;
- une augmentation de 13 % des revenus;
- une réduction de 57 % du coût de perception;
- une visibilité accrue des créances et de meilleurs contrôles financiers.

Source : Recherche de Deloitte

Contenir les coûts

Une approche réfléchie à l'égard de la gestion des coûts

La réduction des coûts semble le moyen le plus logique pour les gouvernements de gérer un déficit. La prudence est toutefois de mise lorsqu'il s'agit de décider où effectuer ces réductions. Les gouvernements doivent élaborer des stratégies de réduction des coûts adaptées à leurs besoins. Les réductions budgétaires générales ne sont pas une solution à long terme et peuvent nuire à la prestation des services. Avant de décider où effectuer des réductions, les gouvernements doivent déterminer quels coûts peuvent être réduits. Ils doivent pour cela examiner les dépenses modifiables dans leur budget. Une fois établie la « part de tarte » dont il est question, ils peuvent se pencher sur les coûts liés à la mission et les coûts non liés à la mission. Les coûts liés à la mission sont ceux qui touchent directement les objectifs du gouvernement. Toutes les dépenses qui ne sont pas liées aux priorités ou objectifs du gouvernement sont des coûts non liés à la mission, et donc des dépenses qu'il est possible de réduire. D'autres occasions inexploitées attendent les gouvernements qui adoptent des pratiques de gestion allégée et qui diminuent leurs paiements grâce à une meilleure analyse des données.

Les avantages d'une gestion allégée. Au cours de la dernière décennie, les techniques de gestion allégée (lean) sont devenues une approche populaire pour accroître l'efficacité des processus et réduire les coûts. La gestion allégée offre, entre autres, une série de techniques d'analyse des pratiques exemplaires pour stimuler l'innovation opérationnelle. Elle vise à assurer l'adéquation entre la prestation de services et les besoins des citoyens à l'aide d'un processus d'amélioration continue et peut habiliter le personnel de première ligne à éliminer le gaspillage et à améliorer la chaîne de prestation en matière de coût, de qualité et de temps¹.

Traiter les opérations pour les citoyens

Les techniques de gestion allégée sont appliquées à divers processus du secteur public, y compris le traitement des déclarations de revenus, les réclamations de prestations sociales et le traitement des plaques d'immatriculation. Dans le secteur privé, les mêmes techniques sont utilisées pour traiter les demandes de prêts hypothécaires et les garanties.

Dans un organisme du secteur public du Royaume-Uni qui mettait en œuvre une directive de l'UE, l'application des techniques de gestion allégée a permis de réduire le besoin de nouveau personnel de 250 à 30. Cette économie a été réalisée en éliminant les étapes inutiles du processus et en trouvant des moyens plus faciles de respecter les exigences.

Source : *In the Hot Seat: Reducing Costs in Public Sector Organizations in An Age of Austerity*, Recherche de Deloitte, 2010, p. 7.

Exploitez la valeur de vos données. L'analyse des données permet de traiter une grande quantité de données brutes pour dégager des tendances et cerner les cas de trop-perçu ou de fraude. Les organismes du secteur public peuvent utiliser l'analyse des données pour examiner leurs transferts aux particuliers et réduire les coûts en éliminant les paiements inappropriés.

Éliminez les programmes qui ne cadrent pas avec vos objectifs. Tous vos programmes appuient-ils vos priorités stratégiques? Chaque programme a ses mérites, mais en période de restriction budgétaire, on doit évaluer les programmes selon le mandat et les objectifs du gouvernement. Si un programme ne cadre pas avec les objectifs du gouvernement, il ne devrait pas être offert. S'ils ne sont pas soumis à une surveillance continue pour s'assurer qu'ils atteignent les objectifs stratégiques, les programmes continueront à mobiliser des ressources qui pourraient être mieux utilisées ailleurs.

Vos programmes sont-ils efficaces? Vos programmes atteignent-ils leurs objectifs de façon rentable? Une fois que les gouvernements ont déterminé la bonne combinaison de programmes, ils peuvent se concentrer sur leurs résultats et la meilleure façon de les offrir. Les programmes atteignent-ils leurs objectifs et offrent-ils la valeur attendue? Y a-t-il d'autres modèles de prestation de services publics qui pourraient être utilisés pour fournir ces programmes de façon plus efficace? Consacrez-vous des ressources inutiles pour atténuer des risques à faible impact qui sont peu susceptibles de se produire?

Revoyez votre modèle de prestation de services. Vos programmes sont-ils structurés et régis de la façon la plus efficace et la plus rentable possible? Des économies de coûts peuvent être réalisées en rationalisant le réseau de prestation de services. Peut-on éliminer certaines couches du réseau? Parfois, les organisations s'attachent à réduire leurs effectifs pour économiser des coûts, ce qui peut avoir pour effet de miner l'efficacité organisationnelle à long terme. Une stratégie à plus long terme nécessite l'examen de l'organisation des ressources humaines (par opposition à leur nombre). On peut obtenir des réductions de coûts importantes et durables en transformant le modèle de prestation de services, soit en réduisant le nombre de couches dans le réseau, soit en éliminant le dédoublement des tâches.

Concentrez-vous sur vos principaux postes de dépenses. La majorité des dépenses publiques se concentre généralement dans un petit nombre de ministères, de programmes ou de fonctions. C'est là que les gouvernements trouveront la meilleure occasion de relever leurs défis en matière de réduction des coûts.

¹ *In the Hot Seat: Reducing Costs in Public Sector Organizations in An Age of Austerity*, Recherche de Deloitte, 2010, p. 5.

Optimiser les actifs publics

Maximisez la valeur des actifs de l'État pour les citoyens

On discute beaucoup depuis quelque temps de la vente d'actifs de l'État pour éponger le déficit. La vente d'actifs peut être une option viable, mais elle ne devrait être envisagée que dans le contexte de l'harmonisation à long terme des actifs avec les objectifs de politique publique. Trois grandes questions devraient se poser au moment d'examiner les actifs de l'État pour en déterminer la valeur publique.

Quel est l'intérêt public de cet actif? Les gouvernements ont décidé de créer l'actif en question il y a longtemps pour répondre à un besoin public. La question que l'on doit se poser aujourd'hui est la suivante : cet intérêt public existe-t-il toujours, et, si oui, existe-il au même degré?

Peut-on servir l'intérêt public autrement? Étant donné l'expertise que l'on retrouve dans un éventail de domaines dans les secteurs public et privé et le secteur sans but lucratif, on devrait étudier la possibilité de recourir à d'autres moyens pour répondre à un besoin public. On devrait songer à établir des partenariats avec des ordres supérieurs et locaux de gouvernement, tout comme avec les secteurs privé et sans but lucratif.

Si le gouvernement conserve l'actif, quelle valeur supplémentaire peut-il en tirer pour les citoyens? L'actif peut-il devenir un modèle autosuffisant et ainsi réduire sa dépendance aux deniers de l'État? Peut-on rationaliser les services administratifs pour en réduire les coûts? Si l'actif de l'État verse chaque année un dividende au gouvernement, peut-on augmenter ce dividende?

Il ne s'agit pas d'une proposition « tout ou rien ».

L'examen des actifs de l'État ne mène pas nécessairement à la privatisation. Des solutions de rechange à la vente des biens et des établissements publics pourraient comprendre la vente d'une partie des actifs, l'augmentation de leur utilisation par une meilleure gestion des propriétés immobilières, la mise en place de services de soutien partagés ou l'obligation pour les sociétés d'État d'améliorer leurs résultats et de réduire leur dépendance aux fonds publics. Ce qu'il faut retenir ici, c'est la nécessité de passer en revue les actifs de l'État pour s'assurer qu'ils continuent à fournir un maximum de valeur publique.

Examen des actifs de l'Ontario

À la fin de 2009, la province d'Ontario annonçait avoir retenu les services d'entreprises externes pour mener un examen de ses sociétés d'État engagées dans l'électricité, le jeu et les boissons alcoolisées, évaluées entre 50 et 60 milliards de dollars. La province a étudié la possibilité de créer un « mégaministère » qui aurait regroupé ces actifs, et d'effectuer une offre publique de vente partielle, qui aurait donné au trésor provincial 15 milliards de dollars. Même si le gouvernement a décidé en définitive de ne pas vendre ces actifs, le processus a permis d'évaluer les actifs de l'État et de cerner plusieurs mesures en vue de maximiser leur valeur pour les contribuables ontariens.

Source : *With demise of Supercorp, search for windfall stymied*, The Globe and Mail, 13 juillet 2010

Des solutions de rechange à la vente des biens et des établissements publics pourraient comprendre la vente d'une partie des actifs, l'augmentation de leur utilisation par une meilleure gestion des propriétés immobilières, la mise en place de services de soutien partagés ou l'obligation pour les sociétés d'État d'améliorer leurs résultats et de réduire leur dépendance aux fonds publics.

Retour à l'équilibre

Une période économique défavorable peut être l'occasion pour les gouvernements de rééquilibrer leurs dépenses et leurs revenus, exercice nécessaire à un retour à l'équilibre. Les mesures suivantes peuvent vous aider à gérer un déficit :

Examinez les données et le rendement transactionnel pour déceler des occasions

En ciblant les trop-perçus et les fuites de revenus potentielles et en déterminant leurs causes profondes par une meilleure analyse des données, les gouvernements pourront mettre en place des processus et des contrôles de systèmes en vue de réduire les paiements et d'augmenter la perception de recettes.

Déterminez comment vous dépensez et allégez votre gestion

En déterminant où et comment les ressources sont mobilisées, les gouvernements peuvent trouver des moyens d'éliminer le gaspillage et de réaffecter les ressources vers des programmes prioritaires. Cette information peut également servir à trouver des façons d'accroître l'efficacité et de réduire le dédoublement ou le chevauchement.

Évaluez et éliminez les programmes qui ne sont plus pertinents

L'utilisation d'un modèle d'élimination graduelle des programmes permettra une surveillance continue de la pertinence des programmes par rapport à la mission de l'organisation. De plus, une organisation structurée autour de ses programmes, plutôt que de ses capacités fonctionnelles, pourra bénéficier de gains d'efficacité.

Déterminez la valeur stratégique des actifs

Le fait d'évaluer si les actifs cadrent avec les objectifs à long terme de l'organisation peut aider à déterminer leur valeur stratégique. Les actifs ayant une valeur à long terme devraient être évalués dans l'optique d'en accroître l'efficacité. On devrait envisager de vendre ceux qui n'ont pas de valeur stratégique.

Soyez audacieux

La plupart des défis créent des occasions, et la plupart des défis auxquels se heurtent actuellement les gouvernements offrent des occasions inexploitées de mettre en place des initiatives hardies et de revoir en profondeur la structure de coûts des gouvernements.

Prochaines étapes pour les gouvernements en période d'austérité

Pour relever ce défi financier, les gouvernements devraient commencer à suivre les conseils suivants :

1 Organisez-vous

Désignez un champion pour diriger l'initiative et réunissez une équipe de base qui comprend l'organisation et l'impératif de changement.

2 Soyez pragmatique

Fixez des buts et objectifs énergiques pour l'initiative, évaluez les forces et les faiblesses de votre capacité interne de façon réaliste, et engagez et conservez des spécialistes crédibles pour vous aider à atteindre vos objectifs.

3 Lancez-vous

Concevez et exécutez le processus visant à cibler des *occasions potentielles* en vue d'un examen exhaustif.

4 Communiquez

Sollicitez les participation des parties prenantes et soyez prêts à les écouter pour obtenir leur appui à l'égard de l'initiative et surmonter les obstacles au succès.

Une période économique défavorable peut être l'occasion pour les gouvernements de rééquilibrer leurs dépenses et leurs revenus, exercice nécessaire à un retour à l'équilibre.

Découvrez la différence Deloitte

Pour en apprendre davantage sur la façon dont nos professionnels du secteur public peuvent vous aider, veuillez communiquer avec :

Paula Gallagher

902-721-5507

paugallagher@deloitte.ca

Sheldon Miller

902-721-5536

shmiller@deloitte.ca

Mark Hodgson

604-640-3236

mwhodgson@deloitte.ca

Michael Pentland

613-751-5361

mpentland@deloitte.ca

Jonathan Hopkins

613-786-7547

jphopkins@deloitte.ca

Jamie Sawchuk

250-978-4448

jsawchuk@deloitte.ca

Jane Howe

613-786-8608

janehowe@deloitte.ca

Howard Yeung

613-786-8613

hoyeung@deloitte.ca

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 15-2878H